

# HPO & managementcommitment in de praktijk?!

Een (veel te kort) zomers gesprek over de  
“harde kant” van zogenaamd “zachte zaken”.

# Even voorstellen

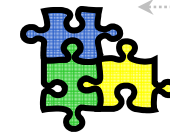
- *Het kennis en research instituut voor organisatie analyse en verbetering.*
- Introductie april 2007
- André de Waal
- Esther Mollema

Kasper Klaarenbeek

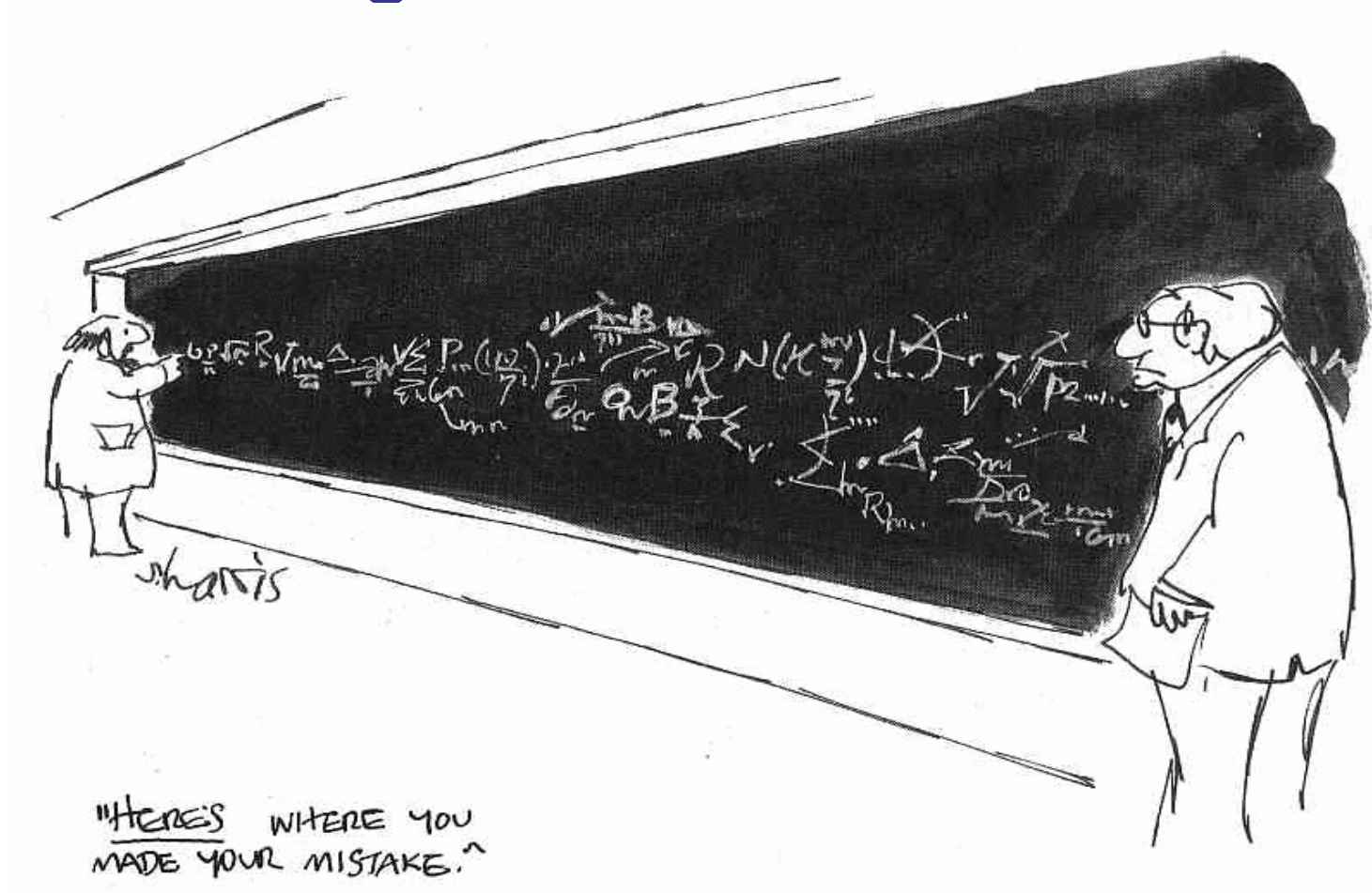
Ontwikkelingspartner®

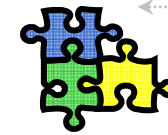


Kasper Klaarenbeek, Ontwikkelingspartner



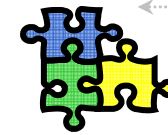
# Management commitment?





# Het moet allemaal beter en sneller...

- Spaanse kledingketen Zara kan een mode-idee in 10 dagen van het tekenbord naar de winkelrekken brengen.
- Ford Motor Company bracht haar cyclus voor productontwikkeling terug van 55 naar 24 maanden.
- Shareholders eisen 'instant' resultaat.  
Venture-capital is 'booming'

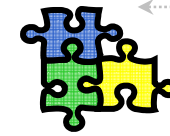


## Meest gebruikte recept voor prestatieverbetering en aansturing in de 'oude' wereld!

- Extra aandacht voor structuur.
  - Meer normerende acties.
  - Intensivering van de controle.
  - Kostenbeheersing en scherpere budgetten.
  - Invoering prestatie-indicatoren.
  - Individuele targets voor alle werknemers.
  - Invoering prestatie beloningen.
- 
- Conclusie: nadruk op organisatie structuur en directie aansturing op resultaat m.b.v. planning & control. Gedragsmodificatie leidt tot kortstondige motivatieverbetering van medewerkers.

# Maar de gewenste resultaten bleven uit

- Nadruk op kostenbeheersing.
- Winstaanjagers blijven uit.
- Goede mensen gaan weg.
- Betrokkenheid van medewerkers is lager.
- Vertrouwen van medewerkers in de leiding daalt.

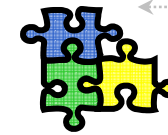


# Startpunt Center

*“Om te kunnen overleven moeten we het niveau van middelmatigheid achter ons laten. Om te kunnen groeien en excelleren, moeten we echt high performing worden.”*

Conclusie High Performing Organizations  
(HPO) dag Huis ter Duin, september 2004

(deelnemers o.a.: ABN Amro Bank, Pfizer, Centraal Boekhuis, Dactylo, Clifford Change, Ernst & Young, Schiphol, Shell, Unilever, SNV Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie en Connexxion.)

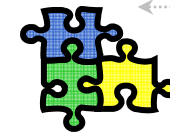


# Wat is een HPO

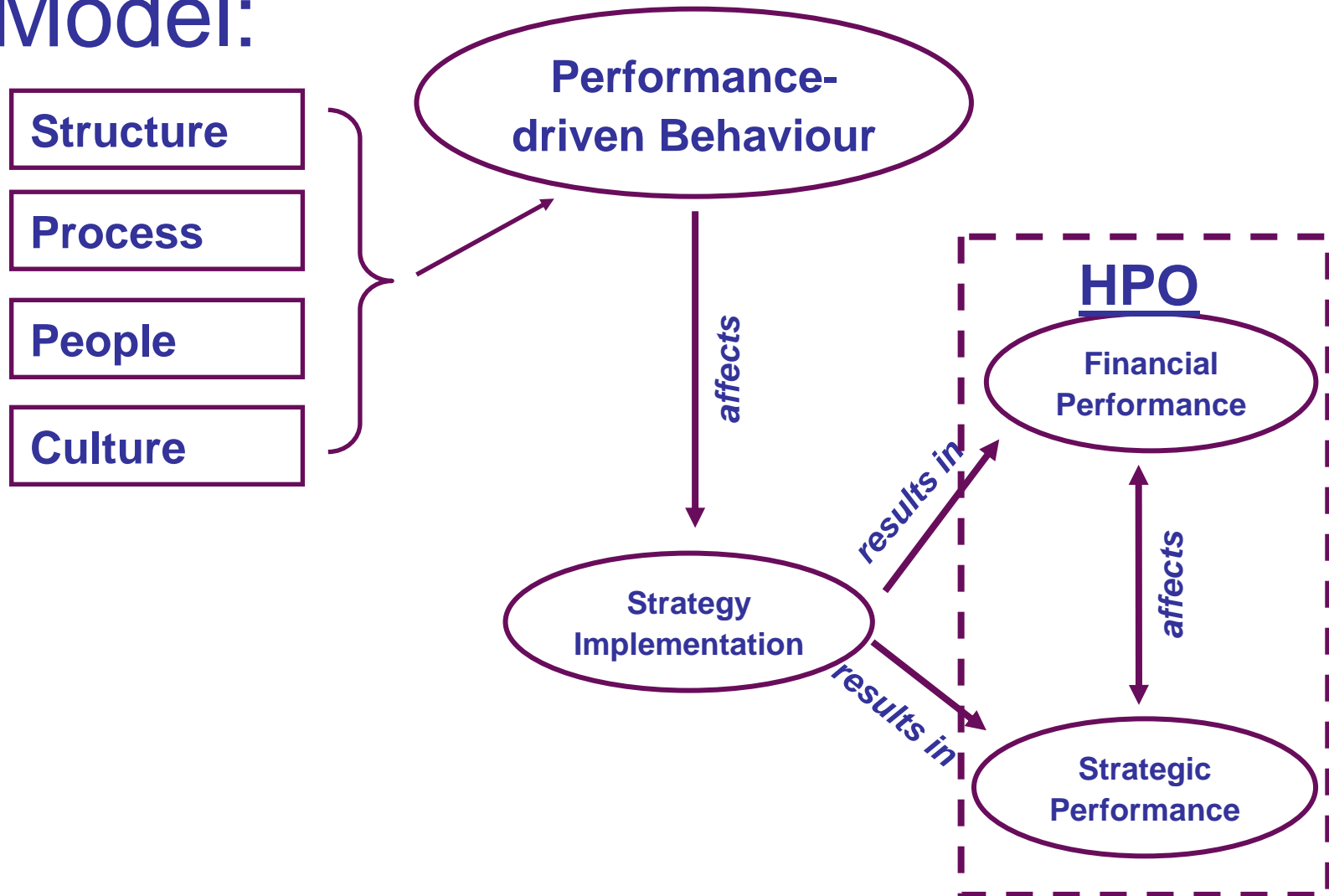
Een High Performance Organization (HPO) is een organisatie die duurzaam betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties/concurrenten, over een periode van tenminste 5 tot 10 jaar, door:

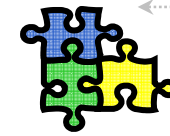
- *de organisatie zodanig in te richten dat de stakeholders zo goed mogelijk bediend kunnen worden;*
- *te zorgen voor een hoge kwaliteit van management en werknemers;*
- *zichzelf continue te verbeteren en voortdurend te innoveren in een veranderende context;*
- *zich te richten op de lange termijn en tegelijkertijd korte termijn actiegericht te zijn.*





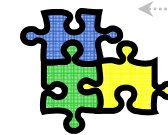
# Model:





# De verschillen!

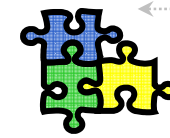
Performance	HPO (%) versus non-HPO (%)
Revenue growth	+ 4 to 16
Profitability	+ 14 to 44
Return on Assets	+ 1 to 12
Return on Equity	+ 9 to 25
Return on Investments	+ 15 to 26
Return on Sales	+ 2 to 18
Total Shareholder Return	+ 4 to 42



## Strategische performance van een HPO is significant beter dan van een non-HPO

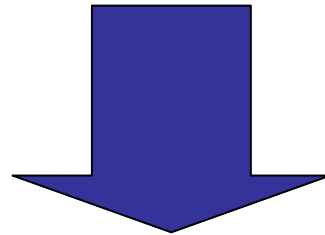
- Een HPO organisatie is in staat haar medewerkers optimaal in te zetten en de gekozen strategie echt te verwezenlijken.
- Indicatoren van strategische performance:
  - Klanttevredenheid
  - Klantloyaliteit
  - Medewerkertevredenheid
  - Kwaliteit en vernieuwing van diensten en producten (innovatie)
  - Klachtenafhandeling

*Bron: Center for Organizational Performance, Dr. André de Waal. Conclusies uit 212 internationale HPO studies tussen 1990 – 2005.*

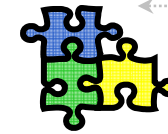


## **HPO's: *aansturing in de 'nieuwe' wereld!***

**'High Performing Organizations' (HPO's)  
anders?**

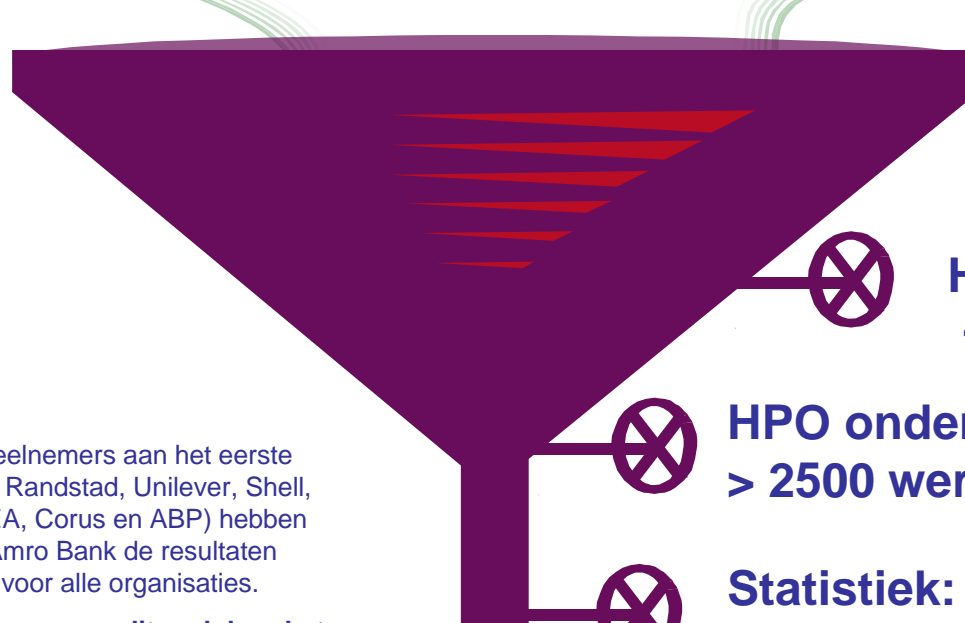


**Studie en research Dr. André de Waal  
naar de achtergronden en werking van  
een HPO.**



**230 HPO studies**

***Potentiële factoren***



**Eerste selectie:  
van de  
belangrijkste  
factoren.**

**HPO onderzoek 1:  
1100 wereldwijde enquêtes.**

**HPO onderzoek 2:  
> 2500 wereldwijde enquêtes.**

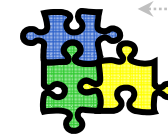
**Statistiek: correlatie + causaliteit  
rondom competitieve performance.**

Met input van de deelnemers aan het eerste HPO Netwerk (o.a. Randstad, Unilever, Shell, Ernst & Young, IKEA, Corus en ABP) hebben Direction en ABN Amro Bank de resultaten bruikbaar gemaakt voor alle organisaties.

**De studie is tevens geaccrediteerd door het British Academy of Management.**

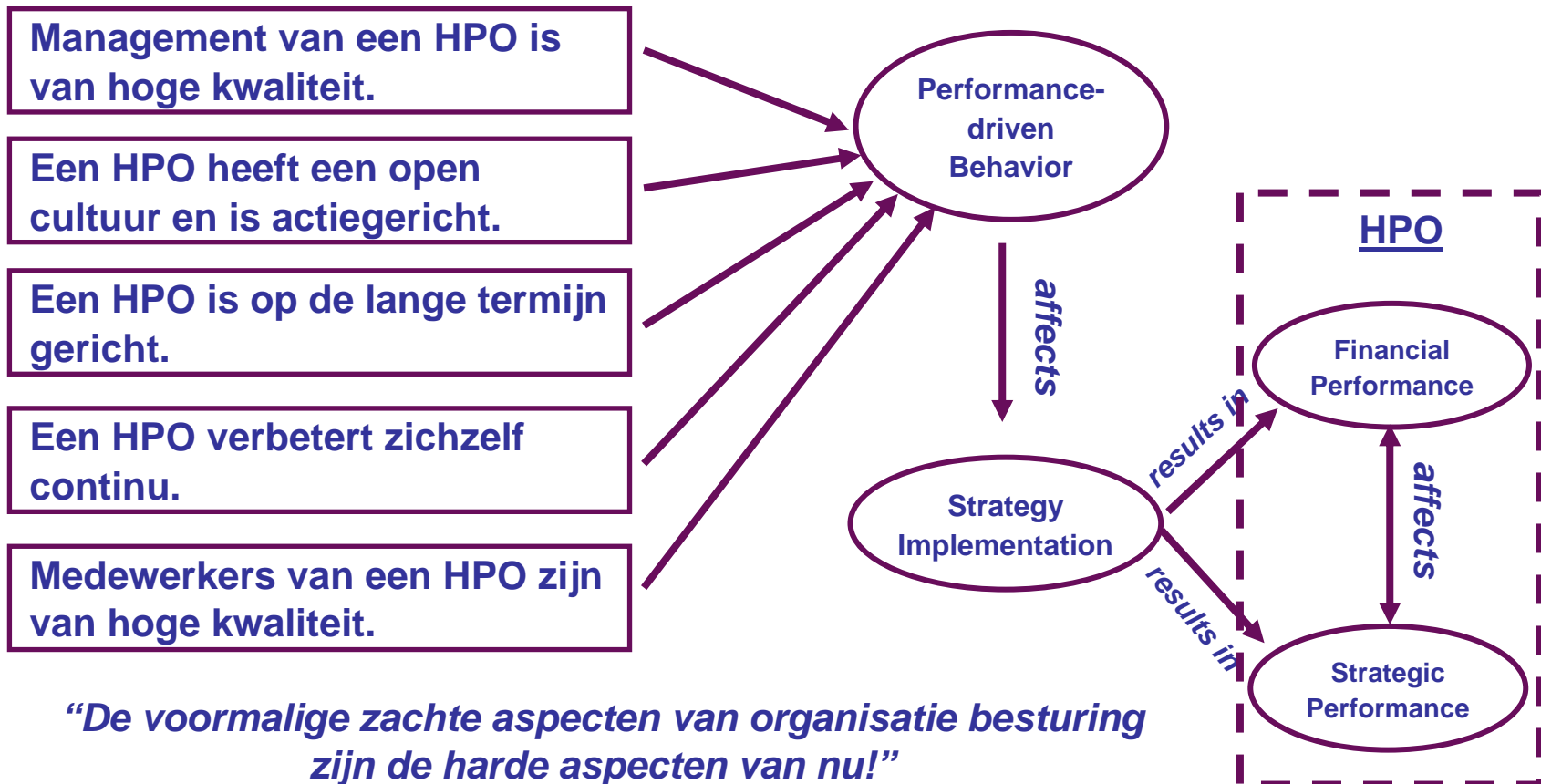


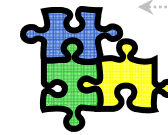
**De 5 HPO Pijlers!**



# Conclusie: de 5 pijlers van organizational performance

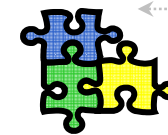
*Uiteindelijk vijf pijlers die wetenschappelijk aangetoond, doorslaggevende invloed hebben op de operational performance van een organisatie in een snel veranderende context.*





# De 5 pijlers uitgewerkt

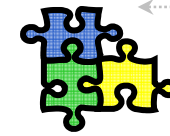
- **Management van een HPO is van hoge kwaliteit.**  
*Kernbegrippen: integriteit, coachend leiderschap, besluitvorming en effectiviteit en voorbeeldrol.*
- **Een HPO heeft een open cultuur en is actiegericht.**  
*Kernbegrippen: prestatiegericht, veranderingsgezind, betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen, actieve dialoog, fouten maken mag en veel communiceren en leren.*
- **Een HPO is gericht op de lange termijn.**  
*Kernbegrippen: veilige werkomgeving, zo goed mogelijk bedienen van klanten, nieuw management van binnenuit de organisatie gepromoveerd, goede en lange termijn relaties met alle stakeholders en groei door samenwerking met andere organisaties.*
- **Een HPO verbetert zichzelf continu.**  
*Kernbegrippen: processen continu verbeteren en vereenvoudigen, rapportage van financiële en niet-financiële informatie, continue vernieuwing van producten, diensten en processen, continue verbetering van kerncompetenties en strategie die duidelijk onderscheidend is.*
- **Medewerkers van een HPO zijn van hoge kwaliteit.**  
*Kernbegrippen: divers en complementair werknemersbestand, verantwoordelijk voor resultaten, flexibiliteit, veerkracht en kunnen samenwerken met andere organisaties.*



## Wat **NIET** werkt om prestaties langdurig te verbeteren

- **Beloning:**  
Er is geen aantoonbare relatie tussen salarissen, bonussen en high performance.
- **Strategie:** Strategie die niet onderscheidend is, is overbodig.
- **Communicatie:**  
meer communicatie werkt contraproductief. De focus moet liggen op de actieve dialoog.
- **Leiderschap:** Leiderschap in woorden.
- **ICT en Competentie Management:** ICT en competentie management kunnen de HPO Pijlers ondersteunen, maar zijn losstaand van weinig nut.
- **Niet presteerders:**  
Investeren en begeleiden van medewerkers die blijvend niet presteren.
- **Autonomie:**  
te veel autonomie werkt contraproductief. Er moet een hoeveelheid controle zijn.
- **Korte termijn gerichtheid:** Focus op voornamelijk korte termijn resultaten.
- **Organisatie structuur:** continu reorganiseren heeft geen toegevoegde waarde.

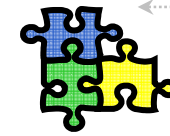




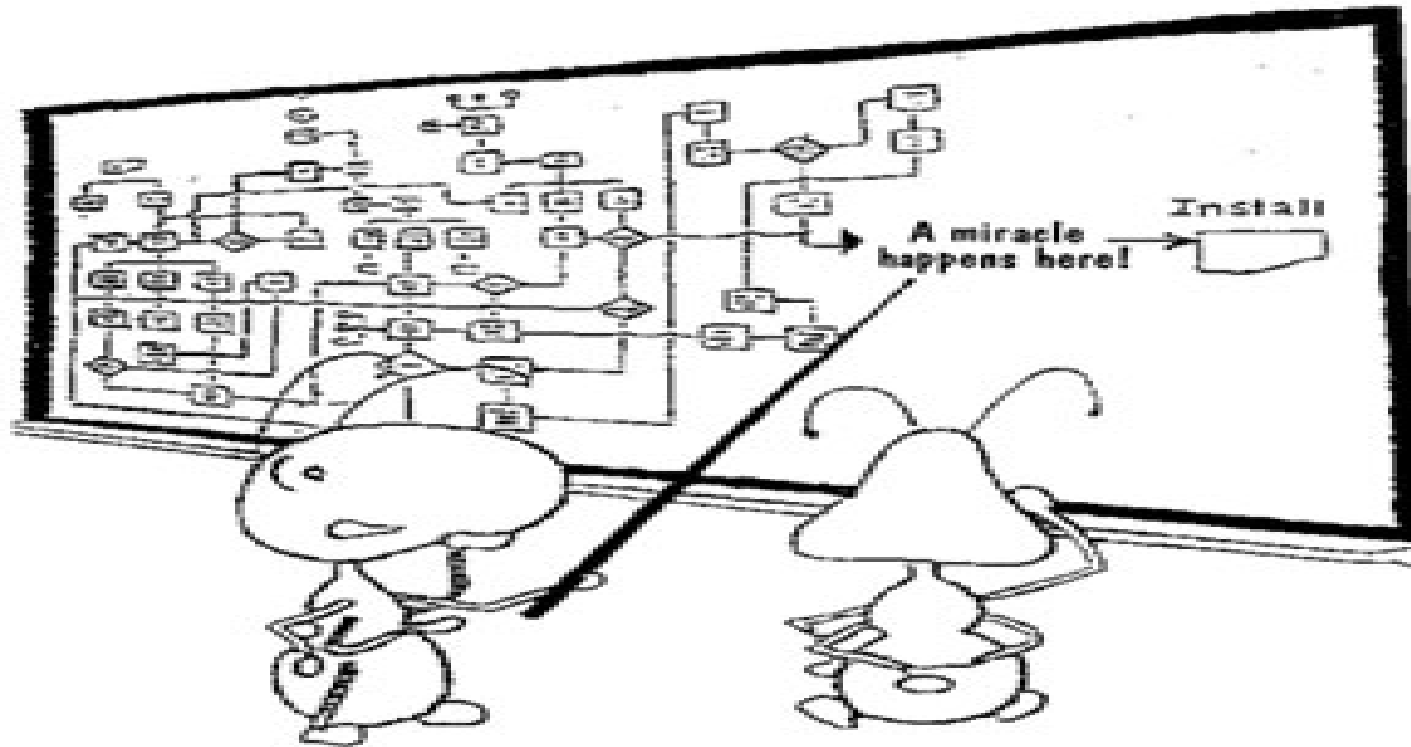
# Gecommitteerd HPO management

uit de losse pols een aantal verschillen met de huidige praktijk

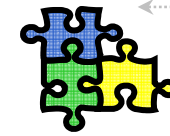
- Pragmatisch korte termijn handelen
- Reactief
- Naar binnen gericht, structuur, beheersen, hiërarchie
- Verdoezelen van fouten
- Geen zicht/aansluiting op doelen
- Corrigeren en bestraffen
- Steeds meer procedures en regels
- Veel energie in rapportage
- Dialoog; Een PPT dia waar je wat bij loog?
- Uitleggen waarom iets niet is gelukt
- Minimale veranderingsbereidheid
- Zingevende lange-termijn-visie
- Responsief -> creërend
- Naar buiten gericht, samenwerken met 'derden', netwerken
- Transparante resultaten all-over
- Een op waarden gebaseerde filosofie waaraan men waarde hecht
- Kans-gestuurd & belonend
- Gericht op het wegnemen van blokkades
- Veel energie voor richting zoeken
- Heruitvinden van effectieve en affectieve communicatie structuren.
- Tijdig bijsturen om doelen te kunnen realiseren
- Permanente ontwikkeling in wisselwerking met ontwikkelingen in de 'wereld'



Tot slot: management commitment VEREIST  
duurzame aandacht en co-makership.



**Very good work!  
But don't you think we should be  
a little more specific here?**



This presentation was prepared by the Center for Organizational Performance exclusively for the benefit and internal use of the attendees. This presentation is incomplete without reference to, and should be viewed solely in conjunction with, the oral briefing provided by Dr. André de Waal, Director of the Center for Organizational Performance. The presentation is proprietary to the Center for Organizational Performance and may not be disclosed to any third party or used for any other purpose without the prior written consent of the Center for Organizational Performance.

The information in this presentation reflects results of research as of this date, which are accordingly subject to change. In preparing this presentation, we have relied upon research. In addition, our analyses are not and do not purport to be appraisals of the assets, stock or business of your organization. Even when this presentation contains a kind of appraisal, it should be considered preliminary, suitable only for the purpose described herein and not be disclosed or otherwise used without the prior written consent of the Center for Organizational Performance. The information in this presentation does not take into account the effects of a possible transaction or transactions involving an actual or potential change of control, which may have significant valuation and other effects.